

**Achim Burkhardt**

# **Markenarchitekturansätze im Einzelhandel - Analyse der Anbindung von Handelsmarken an Betriebstypenmarken im Handel**

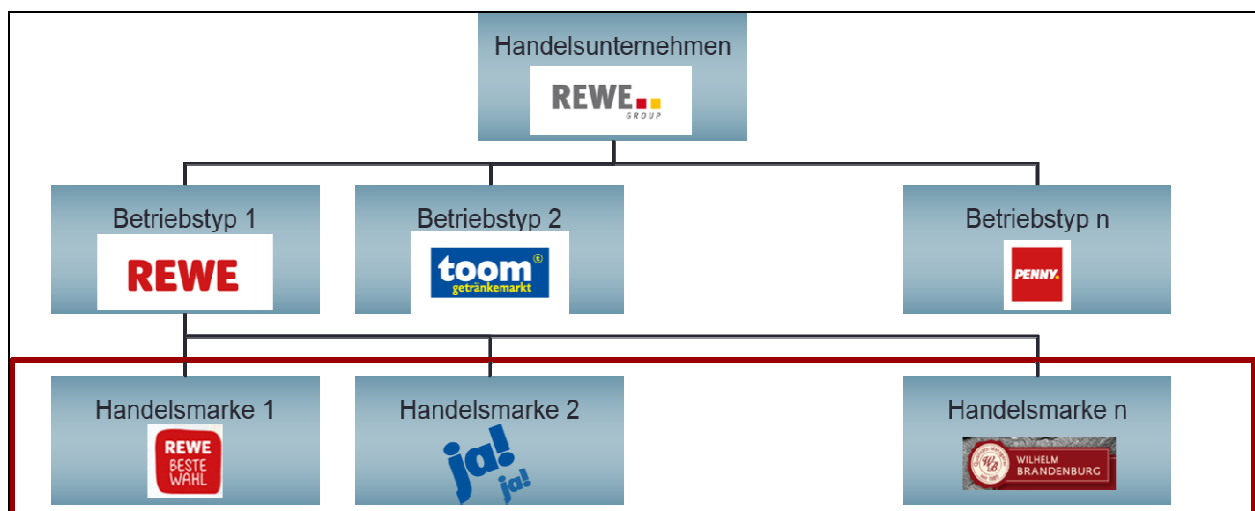
1. Ausgangslage und Problemstellung .....	1
2. Strategien der Anbindung der Handelsmarke an die Betriebstypenmarke.....	4
2.1 Branded House Strategie.....	5
2.2 Endorsed Brands Strategie.....	9
2.3 House of Brands Strategie.....	11
3. Inhaltsanalytische Untersuchung der Markenarchitekturansätze.....	13
3.1 Markenarchitekturansätze im Lebensmitteleinzelhandel.....	15
3.2 Markenarchitekturansätze im Drogeriewareneinzelhandel .....	17
3.3 Markenarchitekturansätze im Textileinzelhandel .....	18
3.4 Gesamtbetrachtung der verwendeten Markenarchitekturansätze.....	19
4. Fazit .....	22

## **1. Ausgangslage und Problemstellung**

In einschlägigen Befragungen zu den im Einzelhandel mit dem Angebot von Handelsmarken verbundenen Zielen wird immer wieder die Profilierung der Betriebstypenmarke (auch Händlermarke, Ladenmarke, retail brand oder store brand) angeführt. Im vorliegenden Beitrag verwenden wir den Begriff der „Betriebstypenmarke“ und meinen damit die realisierte strategische Marketingkonzeption eines Einzelhandelsunternehmens, die mit einem Markenzeichen versehen ist und deren wesensmäßiger Bestandteil im Erfolg – im Sinne der höchstmöglichen Erfüllung der Marken zugestandenen Verbraucherrfunktionen und in der Erlangung einer symbolischen Wirkung – bei den Personen der Zielgruppe des Betriebstyps zu sehen ist (Burkhardt 1997, S. 44). Entsprechend des wirkungsbezogenen Ansatzes kann die Handelsmarke als in der Psyche des Konsumenten verankertes Waren- oder Betriebstypenzeichen verstanden werden, mit dem eine Handelsunternehmung Waren markiert oder markieren lässt, wodurch sie als Eigner oder Dispositionsträger der Marke auftritt (Berentzen 2010, S. 34). Der Unterschied liegt im Rahmen der Betrachtung der Markenebene (siehe Abbildung 1). Der Betriebstyp eines Einzelhandelsunternehmens kann als die realisierte strategische Marketingkonzeption eines Einzelhandelsunternehmens definiert werden, die

den Zweck verfolgt, eine erfolgreiche, individuelle und vom Wettbewerb unterscheidbare Marktposition zu erlangen (Burkhardt 1997, S. 20). Bei Einbetriebstypenunternehmen fällt die in Abbildung 1 dargestellte Ebene des Handelsunternehmens mit der Ebene der Betriebstypen zusammen. Bei Mehrbetriebstypenunternehmen wie z.B. der Rewe Group sind die unterschiedlichen Betriebstypen wie Toom, Rewe etc. auf der zweiten Ebene anzusiedeln und beziehen sich auf die markierten Betriebstypen des Unternehmens. Die Handelsmarke dagegen nimmt auf die Markierung von Waren (Warengruppen, Artikel) Bezug und ist entsprechend auf der dritten Markierungsebene anzusiedeln. Wie Abbildung 1 am Beispiel von Rewe deutlich macht, können Marken im Handel sowohl für die Markierung der Unternehmung als auch einzelner Betriebstypen und Artikel bzw. Waren Verwendung finden. Der vorliegende Beitrag beschränkt sich auf die Untersuchung der Beziehung zwischen Betriebstypenmarken und Handelsmarken.

Abbildung 1: Markierungsebenen in Handelsunternehmen

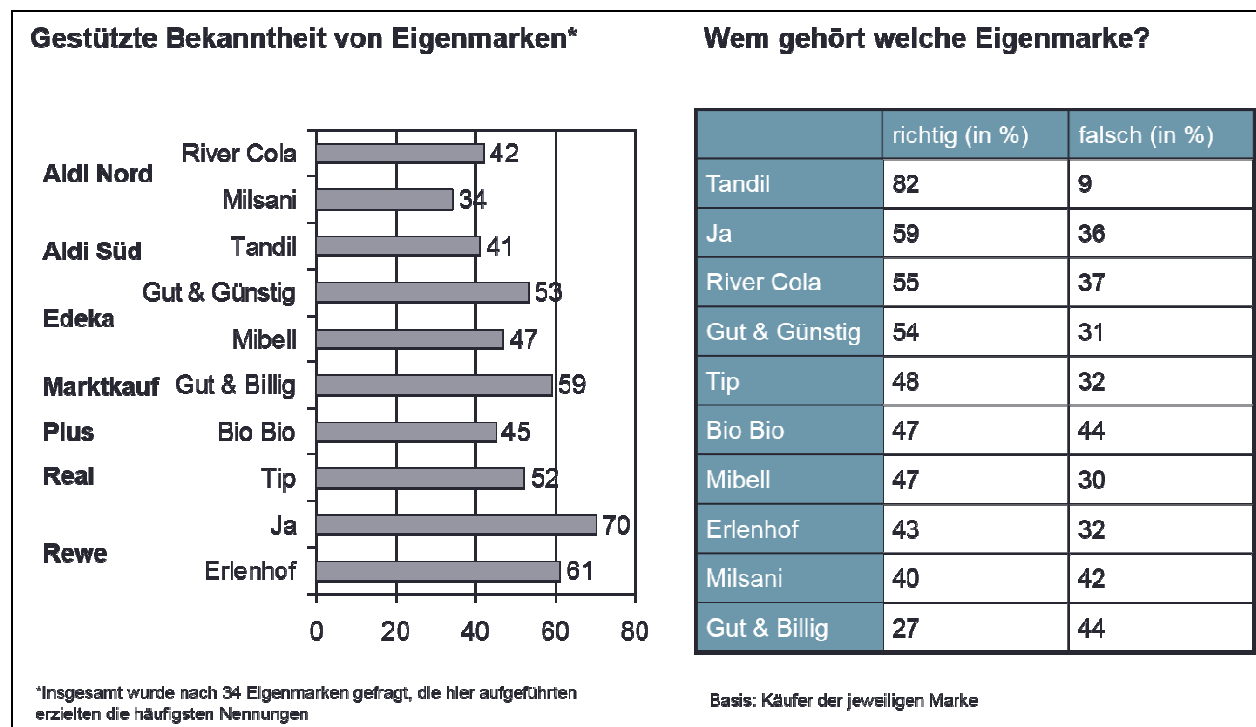


In einer 1988 von Berekoven durchgeführten Befragung bei deutschen Einzelhändlern lagen die Profilierung bei den Kunden mit 68,4 % an dritter Stelle und die Unterstützung des Firmenimages mit 23,7 % der Nennungen an fünfter Stelle noch hinter den Zielen der Verbesserung der Ertragslage sowie der Differenzierung des Sortiments gegenüber der Konkurrenz (Berekoven 1995, S. 140). Bei einer elf Jahre später durch Ahlert durchgeführten Handelsbefragung wurde die Profilierung als Ziel mit einem Mittelwert von 4,55 (5 = sehr hohe Bedeutung) an erster Stelle der mit Handelsmarken verbundenen Ziele vor der Kundenbindung (MW 4,38), der Renditeverbesserung (MW 4,28) und der an der vierten Stelle rangierenden Unterstützung des Firmenimages mit einem Mittelwert von 4,18 genannt (Ahlert; Kenning; Schneider 2000, S. 67).

Neben der Erkenntnis, dass die mit den Handelsmarken verbundenen Profilierungsziele den lange Jahre dominierenden Ertragszielen den Rang abgelaufen haben, zeigt die Untersuchung von Ahlert aber auch, dass die Zielerreichung speziell hinsichtlich der Profilierung (MW Zielerreichung 3,74) sowie der Unterstützung des Firmenimages (MW Unterstützung Firmenimage 3,67) zu wünschen übrig lässt (Ahlert; Kenning; Schneider 2000, S. 67).

In die gleiche Richtung gehen die Überlegungen von KPMG in einer 2006 vorgestellten Studie, in der speziell für den Lebensmitteleinzelhandel gefragt wird, ob eine Profilierung der Betriebstypenmarke über erfolgreiche Eigenmarkenkonzepte überhaupt möglich ist (KPMG 2006, S. 40 f.). Als Beleg werden die Ergebnisse einer von TNS Infratest und der Lebensmittelzeitung durchgeführten Studie aus dem Frühjahr 2006 angeführt (Vgl. Abbildung 2). Hier wird neben einer unbefriedigenden Bekanntheit selbst der Top-Handelsmarken vor allem die häufig falsche Zuordnung der Handelsmarken zu den Betriebstypenmarken deutlich. So wurde beispielsweise die mit 61 % gestützter Bekanntheit zweit bekannteste Handelsmarke Erlenhof nur von 43 % der Käufer der Betriebstypenmarke Rewe richtig zugeordnet. 32 % der Markenkäufer ordneten die Marke einem falschen Anbieter zu.

Abbildung 2: Zuordnung von Handelsmarken fällt den Kunden schwer (KPMG 2006, S. 41)



KPMG sieht die wesentlichen Stellschrauben zur Erhöhung der Bekanntheit der Handelsmarke in einer Verbesserung des als wenig attraktiv angesehenen Verpackungsdesigns als auch der Namensgebung. Entsprechend fordern die Autoren: „Soll die Eigenmarke wirklich das Alleinstellungsmerkmal des Handels werden, so ist eine stärkere Markenführung notwendig“ (KPMG 2006, S. 42). Dieser Forderung ist sicherlich uneingeschränkt zuzustimmen, neu ist sie allerdings nicht. So kam bereits Berekoven 1983 zu dem Schluss: „Mehr als fraglich bleibt deshalb oft auch die erhoffte Kundenbindung ebenso wie eine positive Profilierung oder gar Niveau-Anhebung der Einkaufsstätte“ (Berekoven 1983, S. 464). Er kritisierte die häufig fehlende Langfristigkeit der Handelsmarkenpolitik, die fehlende Professionalität der Markenführung (Namensgebung, Verpackungsgestaltung etc.) sowie die Unterschätzung der mit dem Aufbau von Han-

delsmarken verbundenen Absatzbemühungen und Kosten. Ganz offensichtlich bedarf es für eine erfolgswirksame Profilierung der Betriebstypenmarke via Handelsmarken eines echten Markenaufbaus und nicht lediglich einer Nachahmung erfolgreicher Markenartikelkonzepte (zu den Voraussetzungen eines echten Markenaufbaus für Handelsmarken Burkhardt 1997, S. 226 ff.).

Eine wesentliche Bedingung für die Profilierung der Betriebstypenmarke via Handelsmarken ist jedoch das Schaffen einer engen Assoziation zwischen dem Betriebstyp und der Handelsmarke (Berekoven 1995, S. 143). Handelsmarkenpolitik kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn sie integrativ in einer geschlossenen Betriebstypen- und Markenkonzeption eingebettet ist. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich entsprechend mit der Fragestellung, mit welcher Markenarchitekturstrategie diese engen Assoziationen hergestellt werden können und diskutiert diese Strategiealternativen anhand von Beispielen aus der Praxis. Darüber hinaus wurde im August 2017 im Rahmen einer Bachelor Thesis an der Hochschule Offenburg eine Inhaltsanalyse zu der markenarchitektonischen Anbindung von Handelsmarken an Betriebstypenmarken bei insgesamt 35 marktführenden Einzelhandelsunternehmen im Lebensmitteleinzelhandel, im Textileinzelhandel sowie im Drogeriewareneinzelhandel durchgeführt. Hierbei konnten 600 Handelsmarken festgestellt und mit Hilfe des Brand Relationship-Spektrums von Aaker und Joachimsthaler einer Markenarchitekturstrategie zugeordnet werden.

## **2. Strategien der Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke**

Unter einer Markenarchitektur versteht man allgemein die Anordnung aller Marken eines Unternehmens, durch die die Positionierung und die Beziehungen der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden (Esch 2012, S. 502). Markenarchitekturen beziehen sich dabei auf die Hierarchieebenen von Marken. Es existieren also immer Über- oder Unterordnungsverhältnisse der in einer Markenarchitektur integrierten Marken.

Die Gestaltung von Markenarchitekturen ist mit folgenden Zielsetzungen verbunden (Bräutigam 2004, S. 43 ff.):

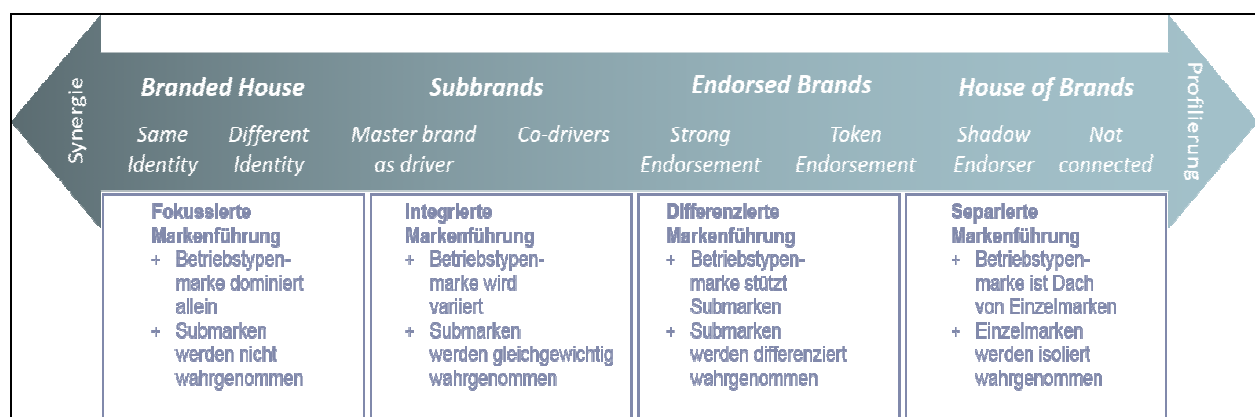
- Erzielen größtmöglicher Synergiepotenziale zwischen den Marken durch gesteuerte Transfereffekte bei Einhaltung der notwendigen Eigenständigkeit der Marken.
- Klarer und einfacher Überblick über die jeweiligen Marken für die Zielgruppen (mental convenience): Transparenz und Klarheit.
- Aufbau von Markenwert.

Der zur Verfügung stehende Gestaltungsrahmen reicht dabei vom Branded House einerseits, bei dem eine starke Betriebstypenmarke alleine dominiert, über Subbrands, bei denen die Subbrand gleichgewichtig zur Betriebstypenmarke wahrgenommen wird, über Endorsed Brands, bei denen die Subbrands im Vordergrund stehen, allerdings durch die Dachmarke unterstützt werden, bis hin zum House of Brands, bei dem die Subbrands weitestgehend unverbunden zur Dachmarke auftreten (siehe Abbildung 3).

Die zentral relevanten Fragestellungen hinter der Gestaltung von Markenarchitekturen lauten:

- Hilft oder behindert die Integration einer Einzelmarke unter eine Dachmarke den langfristigen Absatz der Einzelmarke bzw. ist die Betriebstypenmarke in der Lage, den Absatz der Handelsmarke über eine positive Aufladung mit eigenen Profilierungsaspekten positiv zu beeinflussen?
- Hilft oder behindert die Integration der Einzelmarke das Geschäft der Dachmarke? Hier stellt sich die Frage, inwieweit und unter welchen Bedingungen die Handelsmarke dazu beiträgt, die Betriebstypenmarke positiv aufzuladen und entsprechend zu profilieren.

Abbildung 3: Markenarchitekturkategorien nach Aaker/Joachimsthaler  
(in Anlehnung an Aaker; Joachimsthaler 2001, S. 115)



## 2.1 Branded House Strategie

Bei der Branded House Strategie werden auch die Handelsmarken mit Hilfe des Betriebstypenmarkennamens markiert. In aller Regel werden dabei ganze Warenbereiche, Warengruppen oder sogar das ganze Sortiment mit dem Betriebstypenmarkennamen bezeichnet. Ganz generell soll es bei dieser Markierungsoption zu einem Transfer der mit der Betriebstypenmarke verbundenen Vorstellungsinhalte auf die mit der gleichnamigen Handelsmarke markierte Warengruppe oder das ganze Sortiment kommen. Man setzt dabei auf die Irradiationseffekte, die die Bekanntheit und das mit der Betriebstypenmarke verbundene Image auf die entsprechenden Handelsmarken übertragen. Es ist aber auch möglich, eine umgekehrte Transferrichtung anzustreben. Diese Strategie verfolgt in idealer Weise die Zielsetzung, die Betriebstypenmarke über die geführten Handelsmarken zu profilieren.

Beispiele für diese Art der Markierungsstrategie sind die Single Brand-Ansätze, die beispielsweise Tom Tailor betreibt (siehe Abbildung 4). Einen interessanten Strategieschwenk in Richtung synergieorientierter Branded House Strategie haben im Lebensmitteleinzelhandel Mitte der 2000er Jahre Rewe und Edeka vorgenommen. Dieser führte soweit, dass selbst die eingeführte und gut bekannte Marke Erlenhof (siehe Abbildung 2), die allerdings das Problem der unbefriedigenden Zuordnung zu Rewe hatte, vom Markt genommen wurde. Mittlerweile gestaltet sich die Markenarchitektur von Rewe recht einfach (siehe Abbildung 5). Über 1000 Produkte werden mit der Handelsmarke Rewe Beste Wahl markiert, die nach Unternehmensangaben für Top-Produkte in Markenartikelqualität (kompromisslose Qualität und bester Ge-

schmack) zu erstaunlich günstigen Preisen steht. Die Marke Rewe Bio steht für Bioprodukte, findet sich auf etwa 450 Produkten wieder und ist im Sinne des oben vorgestellten Brand Relationship-Spektrums von Aaker ebenfalls unter die Branded House Strategie zu subsummieren. Auch bei dieser Handelsmarke steht hohe Qualität im Sinne des Zusatzes Bio (strenge Auflagen Herkunft und Anbauweise, artgerechte Haltung, Verzicht chemisch-synthetischer Pflanzenschutz, umfangreiche Kontrollen) im Vordergrund der Positionierung. Zur Preisprofilierung dient die Marke „ja!“, die für das „Sparen“ und gute Qualität zu Discountpreisen steht. Weitere Beispiele für Branded House-orientierte Markenarchitekturstrategien sind Globus, Zara und Esprit.

Abbildung 4: Branded House Strategie bei Tom Tailor (Smakovic 2017, S. XIX)

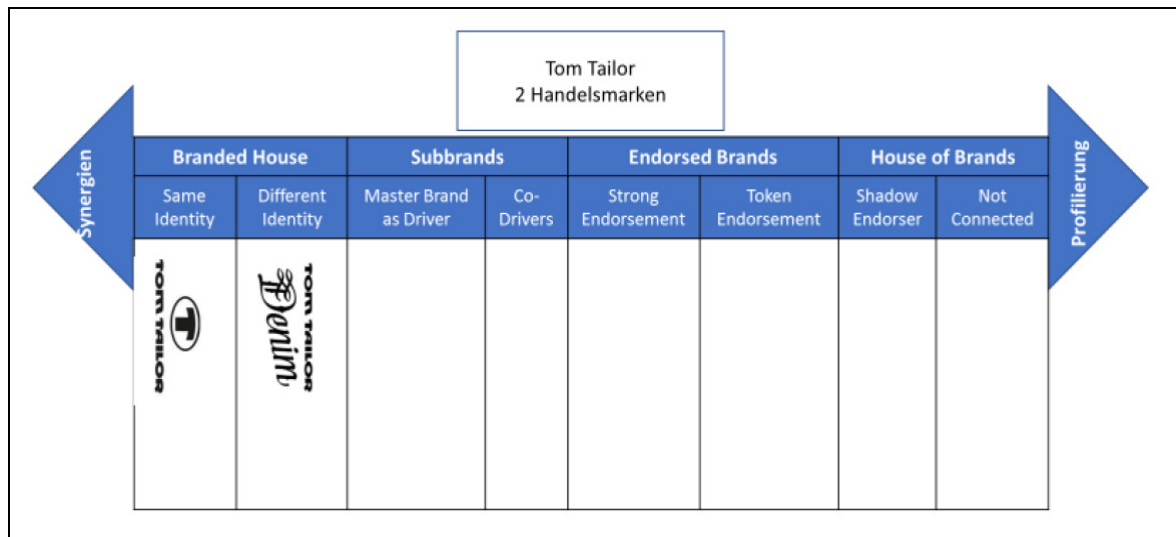
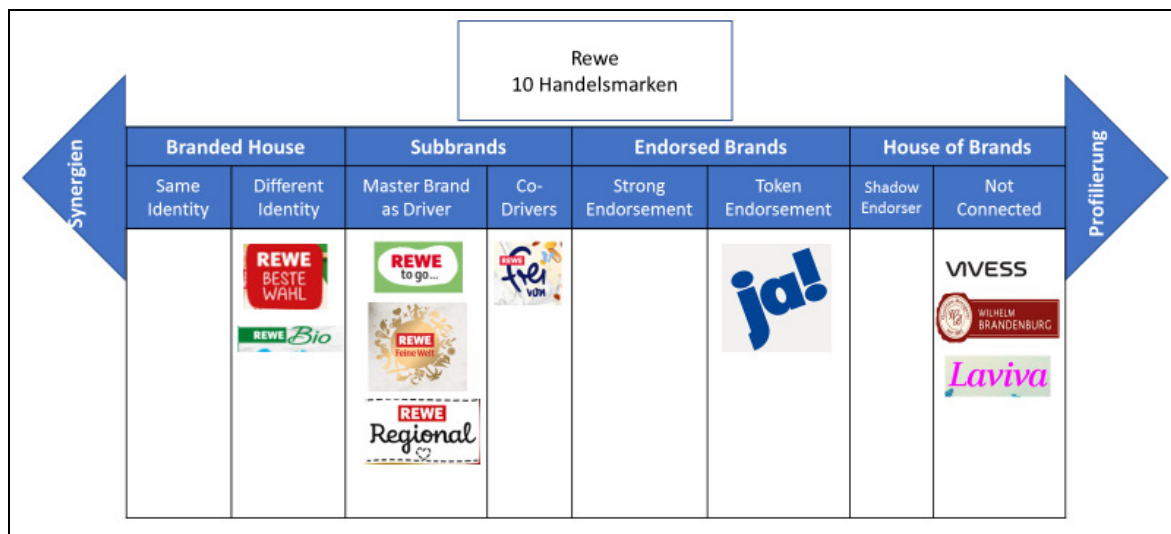


Abbildung 5: Markenstrategie bei Rewe (Smakovic 2017, S. X)



Was sind nun die Voraussetzungen für den Erfolg einer solchen Markierungsstrategie, die, wie oben bereits angedeutet, die Forderung nach einer engen Verbindung zwischen Betriebstypenmarken- und Handelsmarkenimage am ehesten erfüllt?

Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Strategieoptionen, um Erfolg mit der Branded House-Variante der Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke zu generieren. Die erste zu diskutierende Variante ist die der Anwendung der Strategie bei breiten und heterogenen Sortimenten bzw. Zielgruppen (Generalistenkonzept), die zweite die der klassischen Anwendung bei sortiments- bzw. zielgruppenspezialisierten Betriebstypenansätzen.

Nach Strebinger gibt es zwei Positionierungskonzepte, die für breite Dachmarkenkonzepte besonders geeignet sind, also für die hier diskutierte Branded House Strategie der Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke sprechen.

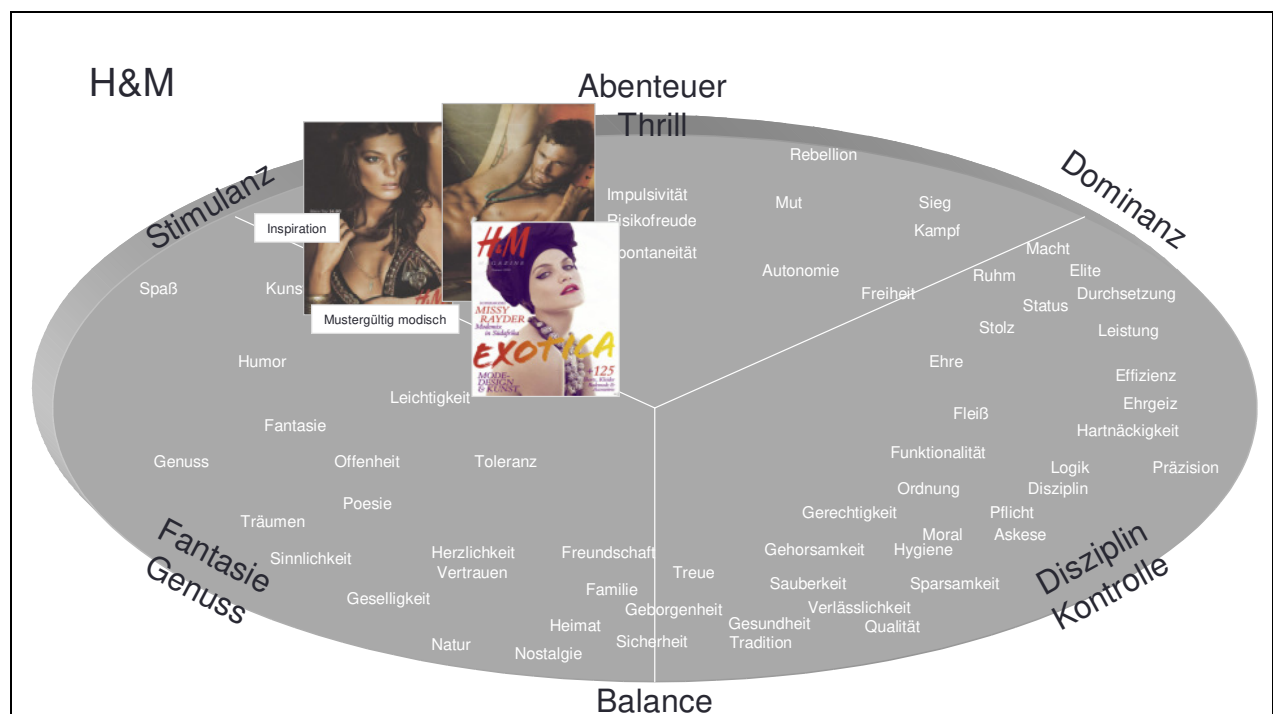
- Es sind dies zum einen **funktionale Positionierungskonzepte**, die einen hohen Produkt- bzw. Sortimentsnutzen versprechen, der beispielsweise auf technologische Überlegenheit, hoher Langlebigkeit, hoher Qualität, großer Verlässlichkeit oder einem überragenden Preis-Leistungsverhältnis basiert (Strebinger 2008, S. 165 ff.). Sowohl die oben angeführten Beispiele von Rewe als auch Globus folgen sowohl hinsichtlich der Betriebstypenmarkenpositionierung als auch der korrespondierenden Handelsmarkenpositionierung (Qualität) diesem Ansatz. Auch die Lösung mit Deskriptoren zu arbeiten, folgt den Empfehlungen Strebingers, der den Einsatz dann empfiehlt, wenn eine große Heterogenität der Produkte bzw. Zielgruppen vorliegt, starke Verbundeffekte zwischen den Produkten fehlen und/oder große Teilmärkte existieren (Strebinger 2008, S. 166).
- Zum Zweiten eignen sich relationale Positionierungskonzepte für die Branded House-Strategie. Kennzeichen dieser Konzepte ist, dass Sympathie, emotionale Bindung und das Vertrauen in den Willen des Unternehmens, versprochene Leistungen zu erbringen und sich gegenüber der Unternehmensumwelt korrekt zu verhalten (Corporate Social Responsibility) im Vordergrund der Positionierungsbemühungen stehen (Strebinger 2008, S. 155). Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze für das Funktionieren dieser breiten Dachmarkenkonzepte sind aus dem Gesichtspunkt der Risikoreduktion für die Kunden heraus, dass zum einen eine hohe Qualität bei vielen unterschiedlichen Produkten aussagefähiger für die Kaufentscheidung ist als nur die hohe Qualität eines Produktes. Ein zweiter Erklärungsansatz liegt darin, dass bei breiten Marken mit vielen Produkten die Möglichkeit für den Käufer steigt, die Marke bei schlechter Leistungserbringung durch Kaufverweigerung zu bestrafen. Entsprechend gehen die Kunden umgekehrt davon aus, dass sich ein Unternehmen opportun zu seinem Leistungsversprechen verhält, um dieses Risiko nicht einzugehen (Strebinger 2008, S. 153 ff.). Bei Low-Involvement-Sortimenten (geringe gedankliche Beteiligung der Rezipienten) wird die Wirkung der relationalen Positionierungskonzepte durch den sogenannten Mere-Exposure-Effekt verstärkt. Darunter versteht man folgendes Phänomen: Mit der Kontaktzahl mit einer Marke steigt bei kontinuierlicher Selbstähnlichkeit des Auftritts die Wahrnehmungsgeläufigkeit (Wesentlicher Teil der Markenbekanntheit). Das Gehirn sendet bei jedem neuerlichen Kontakt mit der Marke über automatisches, nicht rational kontrolliertes Aktivieren im sensorischen



Kortex ein spezifisches Signal des Wiederwahrnehmens aus. Dieses Signal wird von Konsumenten als Sympathie, Vertrautheit und Vertrauenswürdigkeit „missgedeutet“.

Die zweite Strategiealternative zur erfolgversprechenden Anwendung der Branded House Strategie ist die der fokussierten Sortimente. Es ist unmittelbar einsichtig, dass es bei Anwendung der Branded House Strategie einfacher zu einem positiven Fit zwischen Handelsmarke und Betriebstyp kommen kann, wenn die Sortimente nicht zu tief mit einer damit zumeist verbundenen Preisspreizung (Konsistenzgründe) oder zu breit sind (aus Kompetenzgründen). Diesen Bedingungen genügen bei der Version der Markierung eines ganzen Sortiments mit dem Firmennamen Spezialanbieter mit relativ engem, aber nicht zu tiefem Sortiment am ehesten. Besonders erfolgversprechend ist diese Sortimentsfokussierung dann, wenn damit, wie beispielsweise bei H&M auch eine klar fokussierte motivationale Ansprache mit stimmiger Codierung (bei H&M in Richtung Stimulanz und Abenteuer) einhergeht.

Abbildung 6: Motivationale Ausrichtung von H&M (Eigene Erstellung auf der Grundlage der Limbic Map (Quelle für Limbic Map: Häusel 2005))



Für die Subbrand Strategie gelten hinsichtlich der möglichen Positionierungen dieselben Überlegungen wie für die Branded House Strategie, weshalb diese Strategievariante nicht in einem eigenen Abschnitt diskutiert wird. Geeignet sind sie dann, wenn eine große Heterogenität der Sortimente bzw. der Zielgruppen vorliegt, starke Verbundeffekte zwischen den Produkten fehlen und/oder große Teilmärkte existieren.

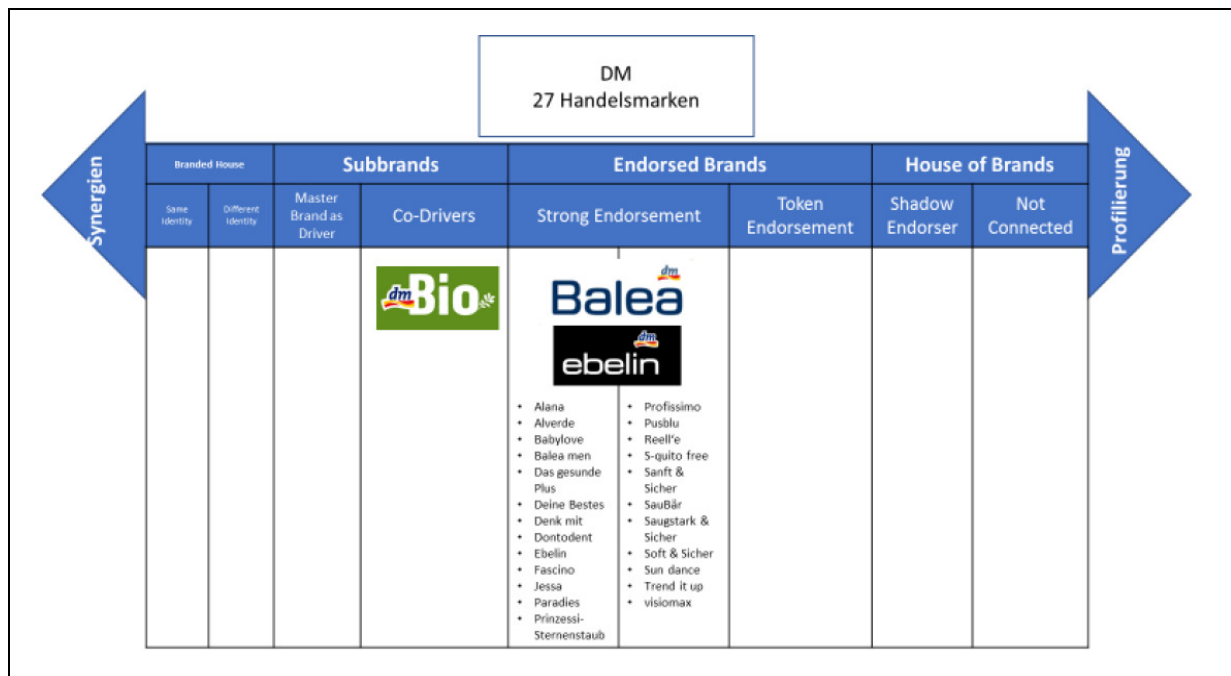


## 2.2 Endorsed Brands Strategie

Bei der Endorsed Brands Strategie kommt es zu einer Doppelmarkierung, bei der unterschiedlich positionierte Handelsmarken in Form eines sogenannten „Endorsements“ mit der Betriebstypenmarke gestützt werden. Der Vorteil dieser Strategie ist, dass man recht hohe Positionierungsfreiheitsgrade hinsichtlich der sich mit unterschiedlichen Sortimentszusammensetzungen an unterschiedliche Zielgruppen wenden den Handelsmarken hat. Gleichzeitig soll durch das Endorsement sichergestellt werden, dass die Handelsmarken mit der Betriebstypenmarke in Verbindung gebracht werden und somit die Chance besteht, die Betriebstypenmarke durch die Handelsmarken zu profilieren.

Aufgrund der oben erwähnten Vorteile nicht verwunderlich, sind etwa 23 % der 600 untersuchten Handelsmarken der Endorsed Brands Strategie zuzuordnen. Mit etwa 74 % Anteil ist diese Strategie im Bereich des Drogeriewareneinzelhandels sogar die dominante Strategie für die Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke (siehe Abschnitt 3.2 dieses Beitrags). Dies ist darin begründet, dass die beiden marktmächtigsten Unternehmen dm und Rossmann diese Strategie bevorzugen (Abbildung 7). Ein prominentes Beispiel aus der Modebranche ist C&A, das seine Handelsmarken konsequent mit einem Betriebstypenmarken-Endorsement versieht (siehe Abbildung 8).

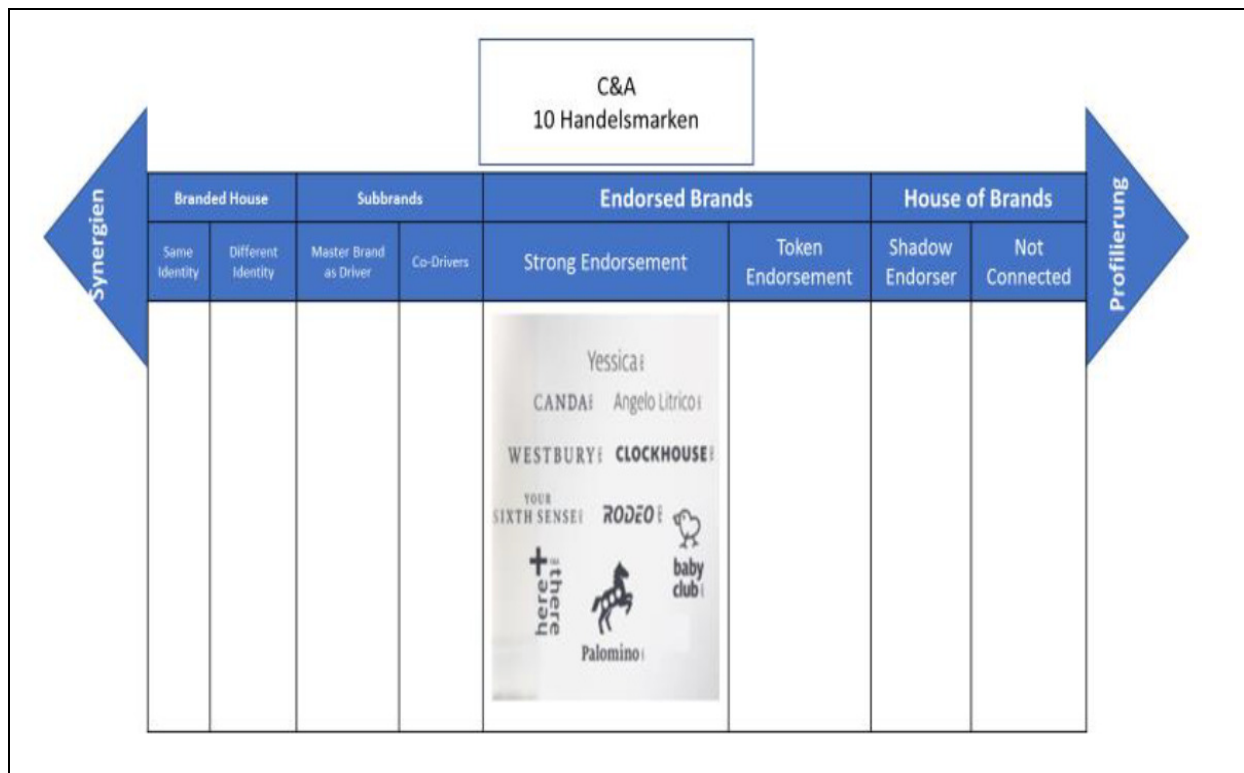
Abbildung 7: Endorsed Brands Strategie bei dm (Smakovic 2017, S. XV)



Für welche Positionierungsansätze von Betriebstypen- und Handelsmarken ist nun die Endorsed Brands Strategie erfolgversprechend. Nach Strebinger sind dies Kombinationen aus experienziellen Positionierungsansätzen (Kundennutzen Genuss und Vergnügen) und relationalen Positionierungsansätzen (Kun-

dennutzen Sympathie, Markenbindung, Vertrauen) sowie aus symbolischen Positionierungen (Kundennutzen: Selbstkonsistenz, Selbstdarstellung, Selbstwertgefühl) und funktionalen Positionierungen (Kundennutzen: Problemlösung, Problemvermeidung) sowie die in der Praxis sehr häufig auftretenden Positionierungsansätze mit multiplem Kundennutzen. Auch hier zeigt sich die Flexibilität im Einsatz dieser Strategie.

Abbildung 8: Endorsed Brands Strategie bei C&A (Smakovic 2017, S. XVII)



Vergegenwärtigt man sich die Positionierung von C&A, die in starkem Maße von dem Vertrauen in die Preis-Leistung des angebotenen Sortimentes lebt (funktionale Positionierung), so ist die Wahl des Endorsements zur Anbindung der Handelsmarken, in deren Positionierungsmittelpunkt Lifestyle-Aspekte und entsprechend auch symbolische Aspekte (Selbstdarstellung) stehen, gut nachvollziehbar. Entsprechend kann man durch die Handelsmarken die primär funktionale Positionierung der Betriebstypenmarke mit im Modebereich relevanten symbolischen Positionierungsräumen anreichern.

Ein Problem dieser Strategie liegt in der sogenannten „Endorser Blindness“. Hierbei handelt es sich um die empirisch nachgewiesene Wahrnehmungs- und Merkverweigerung in Bezug auf kleine Dachmarkenlogos. Mit anderen Worten: Oftmals werden Endorsements bei kombinierten Markenstrategien gar nicht wahrgenommen (Strebing 2008, S. 88 ff.).

## 2.3 House of Brands Strategie

Bei der House of Brands Strategie werden einzelne Produkte bzw. Produktgruppen in der Regel mit einer Phantasiemarke markiert. Diese Markierungsstrategie folgt dem klassischen Muster des Aufbaus von prägnanten und kompetenten Markenpersönlichkeiten. Es stellt die Grundlage für eine genaue Abstimmung aller absatzwirtschaftlichen Aktivitäten auf die Eigenarten des entsprechenden Produktes bzw. der Produktgruppe dar. Diese Strategie haben wir bei unseren Recherchen als dominante Strategie zur Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke im deutschen Einzelhandel ausgemacht. Etwa 62 % der untersuchten Handelsmarken sind dieser Strategievariante zuzuordnen (siehe Abschnitt 3.4). Da bei der House of Brands Strategie eben keine direkte Anbindung der Handelsmarke an die Betriebstypenmarke erfolgt, fehlt auch meist der assoziative Zusammenhang zwischen der Handelsmarke und dem Betriebstyp. Dieser Umstand steht einer erfolgreichen Profilierung der Betriebstypenmarke durch den Einsatz von Handelsmarken auf den ersten Blick entgegen. Die Wahl dieses Strategietyps ist entsprechend unseres Erachtens auch der Grund für die enttäuschende Zuordnung von Handelsmarken zu Betriebstypenmarken, die sich bei der Untersuchung von TNS Infratest 2006 (siehe Abbildung 2) deutlich gezeigt hat. Möchte man die Betriebstypenmarke mit dieser Markierungsstrategie profilieren, so muss man – entsprechend finanziell aufwendig - mit flankierenden kommunikativen Maßnahmen den Zusammenhang zwischen Handelsmarke und Betriebstypenmarke deutlich herausstellen. Beispiele für solche Maßnahmen wären verbale Hinweise auf den Handelsmarken-Packungen oder auf entsprechenden Displays oder das Herausstellen der Exklusivität des Vertriebs durch den Betriebstyp in der Werbung.

Die Abbildungen 9 und 10 zeigen beispielhaft die House of Brands Strategien der Betriebstypenmarken Aldi Süd und Takko.

Abbildung 9: House of Brands Strategie von Aldi Süd (Smakovic 2017, S. XII)

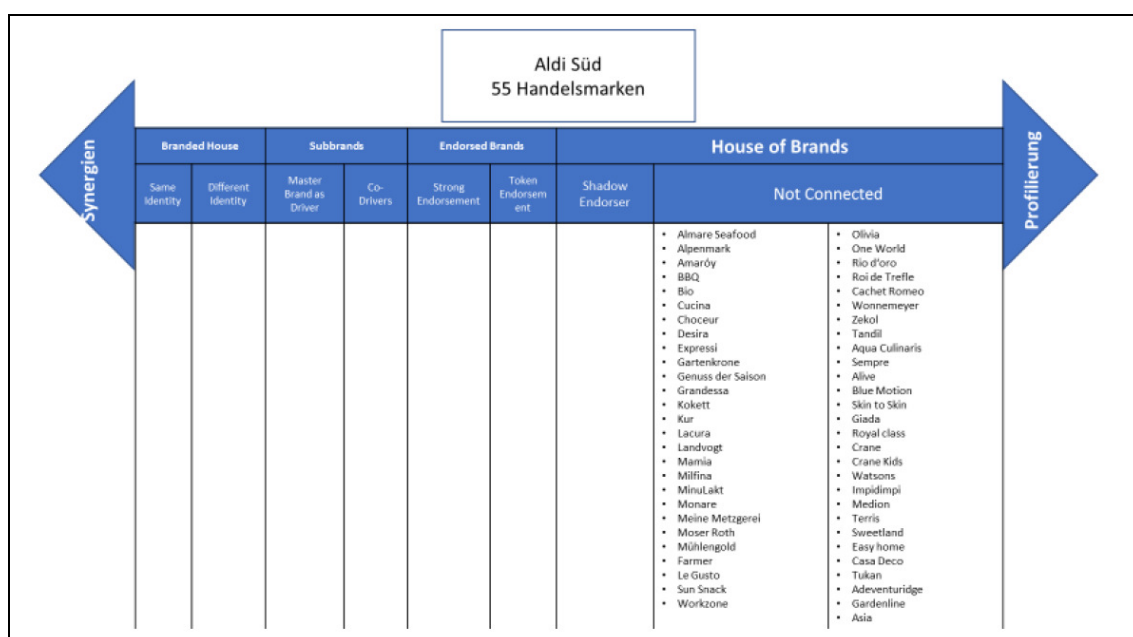
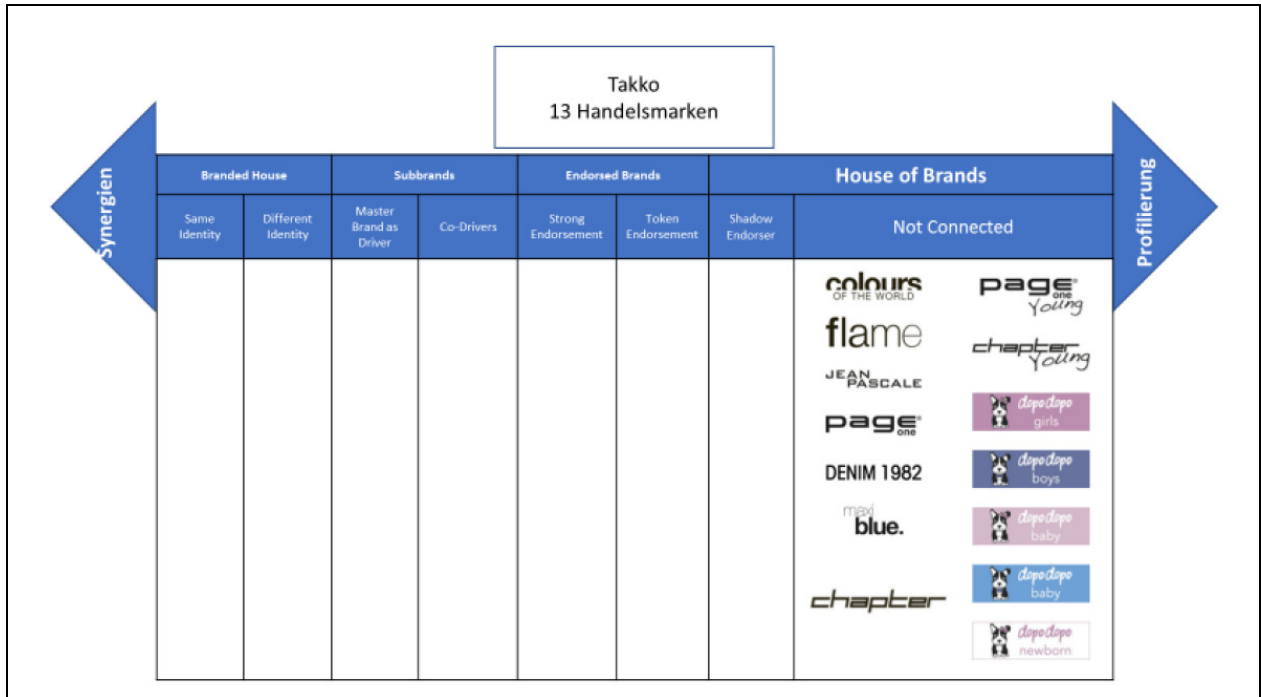


Abbildung 10: House of Brands Strategie von Takko (Smakovic 2017, S. XVIII)



Insgesamt gesehen dürften bei der Wahl der Strategie der House of Brands zwar ebenfalls Profilierungsziele im Vordergrund der Strategiewahl stehen, aber eben nicht unbedingt eine direkte Profilierung der Betriebstypenmarke im Sinne einer Verbesserung des Betriebstypenmarkenimages durch das Führen der Handelsmarke. Vielmehr dürfte die Strategie primär zur Sortimentsprofilierung herangezogen werden, in der Erwartung, hierüber indirekt über die Sortimentskompetenz positiv auf die Betriebstypenmarke zu wirken. Die Relevanz der Sortimentskompetenz erwächst aus der akquisitorischen Wirkung des Sortiments, dem eine hohe Bedeutung für die Profilierung der Handelsleistung bei stationären Einzelhändlern zukommt (Zentes; Swoboda; Foscht 2012, S. 416). Besonders deutlich wird der durch Marken mögliche Aufbau der Sortimentskompetenz, wenn man sich die Genese der Handelsmarkenpolitik bei Deichmann anschaut. Eigentlich versuchte man dort jahrelang mit der Positionierung als Haus der Markenschuhe, die Eigenmarken als Markenartikel (im Sinne der Industrie als Träger der Markenrechte) zu positionieren und somit von dem Image und der Strahlkraft von Markenartikeln im Allgemeinen zu profitieren und die Betriebstypenmarke entsprechend positiv „aufzuladen“. Durch das Herausstellen der Eigenmarken als Markenartikel möchte man der mit der mangelnden Exklusivität des Vertriebs von Markenartikeln der Industrie einhergehenden Problematik der fehlenden Differenzierungskraft von Sortimenten entgehen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass starke Herstellermarken in den einzelnen Sortimentsteilen, in denen man diese Strategie anwendet, eher die Ausnahme sind. Entsprechend ist die Anwendung dieses Profilierungsansatzes in der Modebranche mit ca. 46 % der untersuchten 600 Handelsmarken (Vielzahl von Labels, wenig wirklich starke Markenartikel) durchaus verbreitet. Schwieriger ist diese Zielsetzung in der Lebensmittelbranche mit ihren klar profilierten und starken Markenartikeln durchzusetzen.

### 3. *Inhaltsanalytische Untersuchung der Markenarchitekturansätze*

Im August 2017 wurden 35 marktführende Betriebstypenmarken im Lebensmitteleinzelhandel, im Drogerieeinzelhandel und im Textileinzelhandel auf deren Markenarchitekturansätze inhaltsanalytisch untersucht. Es konnten insgesamt 600 Handelsmarken dieser 35 Betriebstypen festgestellt und mit Hilfe des Brand Relationship-Spektrums von Aaker und Joachimsthaler einer Markenarchitekturstrategie zugeordnet werden. Abbildung 11 zeigt die analysierten Betriebstypenmarken in den drei untersuchten Branchen.

Abbildung 11: Untersuchte Betriebstypenmarken (Smakovic 2017, S. 25)

	<b>Lebensmitteleinzelhandel</b>	<b>Drogerieeinzelhandel</b>	<b>Textileinzelhandel</b>
<b>1</b>	Edeka	Rossmann	C&A
<b>2</b>	Netto	DM	Takko
<b>3</b>	Rewe	Müller	New Yorker
<b>4</b>	Penny	Budnikowsky	H&M
<b>5</b>	Lidl	DroNova	Primark
<b>6</b>	Kaufland	-	Tom Tailor
<b>7</b>	Aldi Nord	-	s. Oliver
<b>8</b>	Aldi Süd	-	Jack & Jones
<b>9</b>	Globus	-	Vero Moda
<b>10</b>	Real	-	Hallhuber
<b>11</b>	Spar	-	P&C
<b>12</b>	NP Discount	-	Breuninger
<b>13</b>	Treff 3000	-	Zara
<b>14</b>	Alnatura	-	Kaufhof
<b>15</b>	Migros	-	Esprit

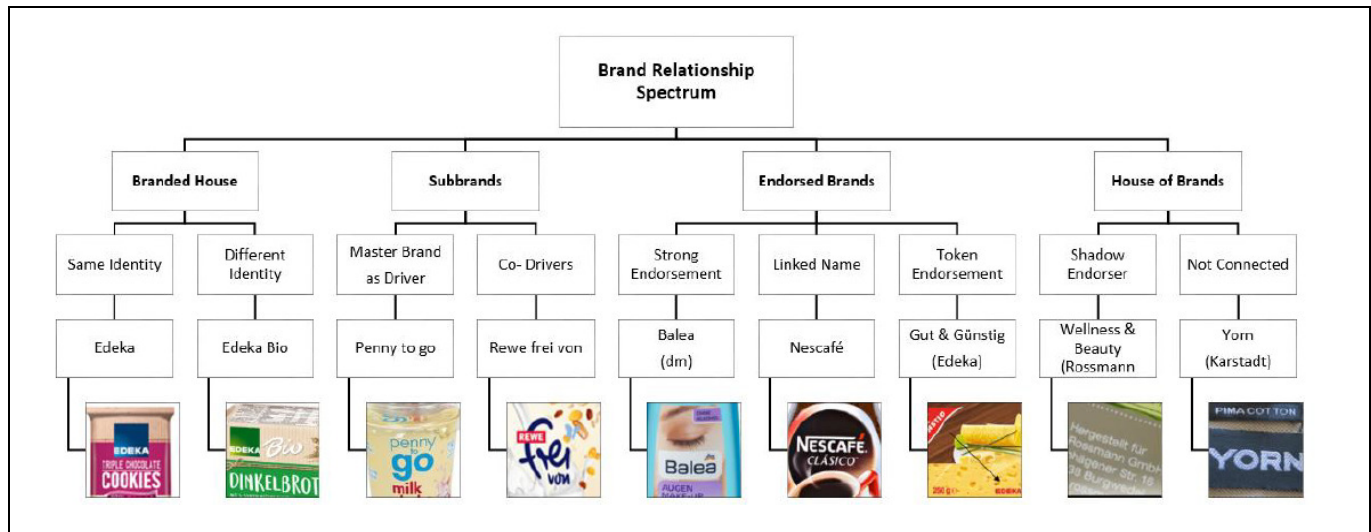
Zur Verdeutlichung der inhaltsanalytischen Zuordnung der Handelsmarken zu den unterschiedlichen Ansätzen des Brand Relationship-Spektrums dient Abbildung 12, die typische Beispiele für die Zuordnung enthält.

Bei der Branded House Strategie nimmt die Master Brand eine dominante Markenrolle ein, während der Deskriptor eine sehr geringfügige hauptsächlich angebotsstrukturierende Rolle spielt.

Die Subbrands sind optisch stärker als die Endorsed Brands an die Master Brand (hier die Betriebstypenmarke) geknüpft. Alternativen sind die Form der Master Brand als Treiber sowie Co-Driver. Im Falle der Master Brand als Treiber dominiert die Betriebstypenmarke und sollte entsprechend für die Kaufentscheidung relevanter sein. Die Strategievариante der Co-Driver geht von einer gleich hohen

Relevanz der Master Brand sowie der Subbrand aus und schafft im Design idealtypisch entsprechend ein optisches Gleichgewicht zwischen den Marken.

Abbildung 12: Brand Relationship Spektrum mit Beispielen (Smakovic 2017, S. 20)



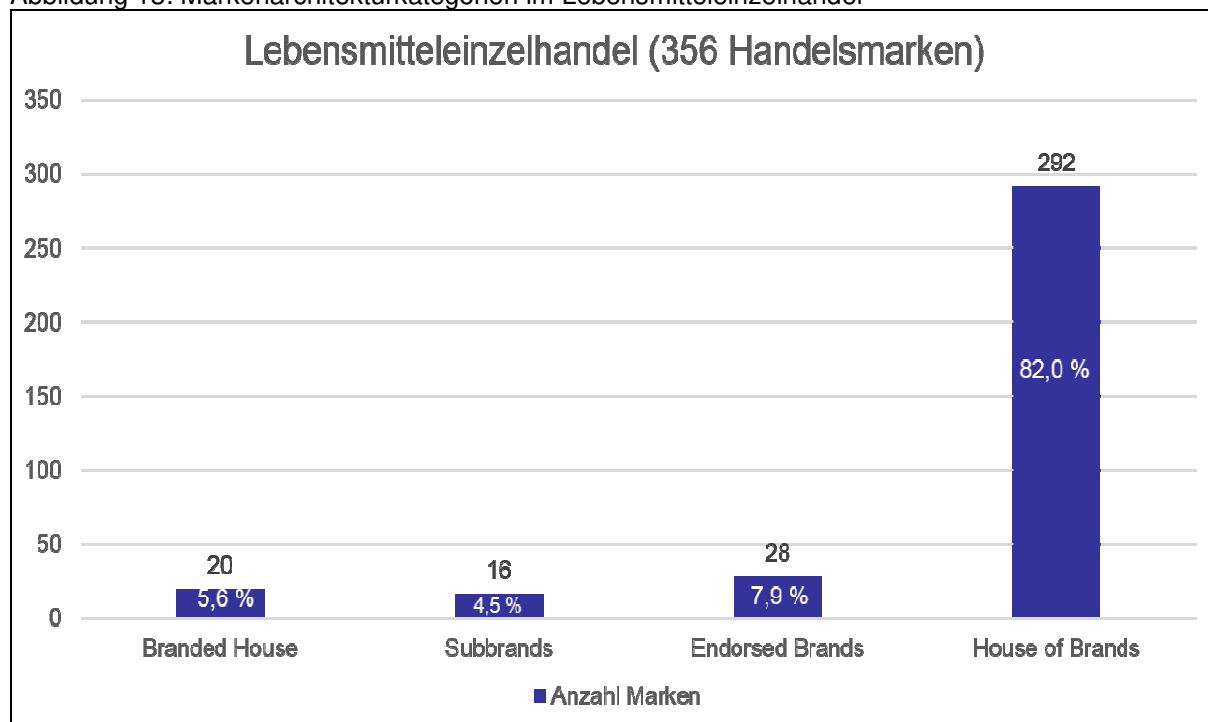
Bei den Endorsed Brands werden die Handelsmarken von der Betriebstypenmarke unterstützt. Es kommt zu einer Doppelmarkierung. Eine Ausprägung der Endorsed Brands ist der Token Endorser, welcher eine optisch untergeordnete Rolle in der Doppelmarkierung einnimmt. Er kann in Form eines Logos der Betriebstypenmarke oder einem Statement wie „Eine Marke von“ ausgestaltet sein. Wichtig zur Unterscheidung zum Strong Endorsement ist, dass der Token Endorser räumlich getrennt vom Logo der Handelsmarke gestaltet wird. Die Ausprägung des Strong Endorsements nimmt eine optisch auffälligere Rolle in der Doppelmarkierung ein. Das Endorsement befindet sich unmittelbar am Markennamen und ist stark präsent, wie es beispielsweise bei „Balea“ der Fall ist. Die dritte Ausprägung ist der Linked Name. Es werden Elemente des Unternehmensnamens, wie im Fall von McDonald's (McNugget, McMuffin) dazu verwendet, eine Produktmarke zu kreieren. Diese Variante trat in unserer Untersuchung nicht auf.

Bei der House of Brands Strategie tritt jede Marke unabhängig und eigenständig als Stand-Alone-Marke auf. D.h. die Handelsmarke wird nicht oder nur verdeckt mit der Betriebstypenmarke in Form eines gesetzlichen Herstellerhinweises (Shadow Endorser) gekennzeichnet. Die Ausprägung „Not Connected“ repräsentiert die extremste Form der House of Brands-Strategie, denn hier wird die Trennung der Marken maximiert. Als Shadow Endorser werden Handelsmarken bezeichnet, welche nicht unmittelbar eine sichtbare Beziehung zur Betriebstypenmarke haben, die Konsumenten werden aber beispielweise durch einen Herstellerhinweis auf die hinter der Handelsmarke stehende Unternehmensmarke bzw. die Betriebstypenmarke hingewiesen (zur Beschreibung der Strategieansätze vgl. Aaker; Joachimsthaler 2001, S. 114 ff.).

### 3.1 Markenarchitekturansätze im Lebensmitteleinzelhandel

Im Lebensmitteleinzelhandel wurden 15 Unternehmen analysiert. Die Betriebsformen repräsentieren Discounter, Supermärkte, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser. Es konnten 356 Handelsmarken identifiziert werden (siehe Abbildung 13). Davon folgen 82 % aller Handelsmarken der House of Brands Strategie, 5,6 % der Branded House Strategie, 4,5 % der Subbrand Strategie und weitere 7,9 % der Endorsed Brand Strategie.

Abbildung 13: Markenarchitekturkategorien im Lebensmitteleinzelhandel



Zu betonen ist, dass die Discounter Aldi Nord, Aldi Süd und Lidl in dem Feld der House of Brands Strategie 208 Handelsmarken betreiben. Somit sind 75% der geführten Handelsmarken unter der House of Brands Strategie Marken der drei großen Discounter. Dies beeinflusst die Statistik in hohem Maße. Die drei Big-Player setzen zu 100% auf diese Strategie, genauso wie Netto, welcher aber mit einer deutlich geringeren Auswahl an Handelsmarken im Markt auftritt (5 Handelsmarken). Auch der Discounter Penny setzt mit 12 von 15 Handelsmarken überwiegend auf die der House of Brands Strategie. Die Vollsortimenter wie Edeka, Spar, Rewe betreiben von Branded House bis House of Brands verschiedenste Strategievarianten zur Anbindung von Handelsmarken, setzen jedoch größtenteils auf die Synergietypen. Die Endorsed Brands sind selten im Lebensmitteleinzelhandel aufzufinden, lediglich Spar positioniert allein 13 von insgesamt 21 Handelsmarken in die Kategorie der Endorsed Brands. Die Endorsed Brands Strategie ist bei Vollsortimentern zu beobachten, welche ihre Handelsmarken im Einstiegspreissegment von der Betriebstypenmarke distanzieren, aber dennoch eine Stützung bzw. Anbindung gewährleisten möchten.



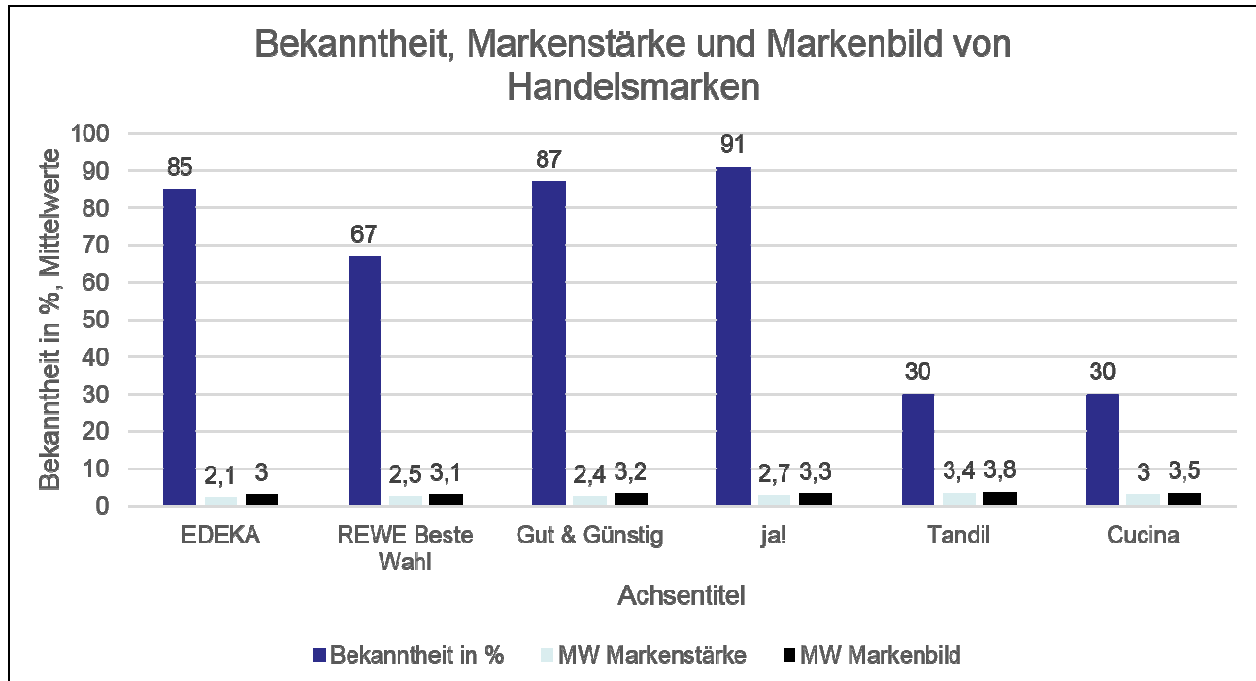
Zusammenfassend ergibt sich, dass sich Discounter im Brand Relation-Spektrum auf der rechten Seite in Richtung Profilierung der Handelsmarken positionieren, wohingegen Vollsortimenter sich auf der linken Seite in Richtung Synergien wiederfinden.

Ergebnisse einer explorativen Studie zur Markenstärke sowie zum Markenbild von Handelsmarken an der Hochschule Offenburg im Sommer 2017 lassen Zweifel aufkommen, dass die Dominanz der House of Brands Strategie zur Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarken wirklich sinnvoll ist.

Befragt wurden per Online-Befragung in einem Convenience Sample 100 Probanden. Zur Stichprobe ist anzumerken, dass 63 der 100 befragten Personen unter 30 Jahre alt waren (Scherer 2017, S. 27). Untersucht wurden als Vertreter der Branded House Kategorie die Handelsmarken EDEKA und REWE Beste Wahl, als Repräsentanten der Endorsed Brands Strategie die Marken Gut & Günstig von Edeka sowie ja! von Rewe und als Beispiel für die House of Brands die Marken Cucina und Tandil von Aldi Süd (Scherer 2017, S. 24). Erhobene Wirkungsgrößen waren die gestützte Bekanntheit der Handelsmarken, die Markenstärke und das innere Markenbild. Die Markenstärke wurde durch die Frage „XYZ ist eine starke Marke“ anhand einer fünfstufigen Ratingskala operationalisiert, wobei der Wert 1 für „stimme voll und ganz zu“ steht und der Wert 5 für „stimme überhaupt nicht zu“ (Scherer 2017, S. 31). Das innere Markenbild wurde durch drei Items operationalisiert: „Das innere Markenbild der Handelsmarke XYZ ist für mich einzigartig“, „Das innere Markenbild der Handelsmarke XYZ ist für mich klar und eindeutig“ sowie „Das innere Markenbild der Handelsmarke XYZ stellt sich für mich attraktiv dar“ (Scherer 2017, S. XII). Gemessen wurde wiederum mittels einer fünfstufigen Ratingskala, wobei der Wert 1 „trifft vollständig zu“ und der Wert 5 „trifft überhaupt nicht zu“ repräsentiert. Über die Mittelwerte der drei Items wurde als gleichgewichtetes arithmetisches Mittel ein Indexwert gebildet.

In Abbildung 14 sind die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Es zeigt sich, dass die Vertreter der House of Brands Strategie, die Marken Tandil und Cucina deutliche schlechtere gestützte Bekanntheitswerte aufweisen und dass auch die Markenstärke deutlich schlechter gegenüber den Branded House sowie den Endorsed Brand Vertretern von den Probanden eingestuft wurde. Der Hauptgrund für die Anwendung der House of Brands Strategie ist die Möglichkeit einer klaren und spitzen Profilierung im Sinne einer Einzelmarkenstrategie (Esch, Herrmann, Sattler 2011, S. 208). Eine klare Positionierung sollte sich idealerweise in einem klaren inneren Markenbild niederschlagen. Nun sind aber die Werte für die beiden Marken Tandil und Cucina auch bei der psychografischen Größe des inneren Markenbildes schlechter als bei den anderen Marken. Die Ergebnisse weisen nach Ansicht des Autors darauf hin, dass es den Lebensmittelhandelsunternehmen weiterhin häufig nicht gelingt, ihre als Einzelmarken geführten Handelsmarken durch ausreichend aktive Markenführung zu starken Marken mit einem klaren Markenbild zu machen. Hierfür fehlt es einfach an dem nötigen kommunikativen Aufwand, der vor dem Hintergrund von zwischen 50 und über 90 Handelsmarken auch immens hoch wäre.

Abbildung 14: Bekanntheit, Markenstärke und Markenbild von Handelsmarken

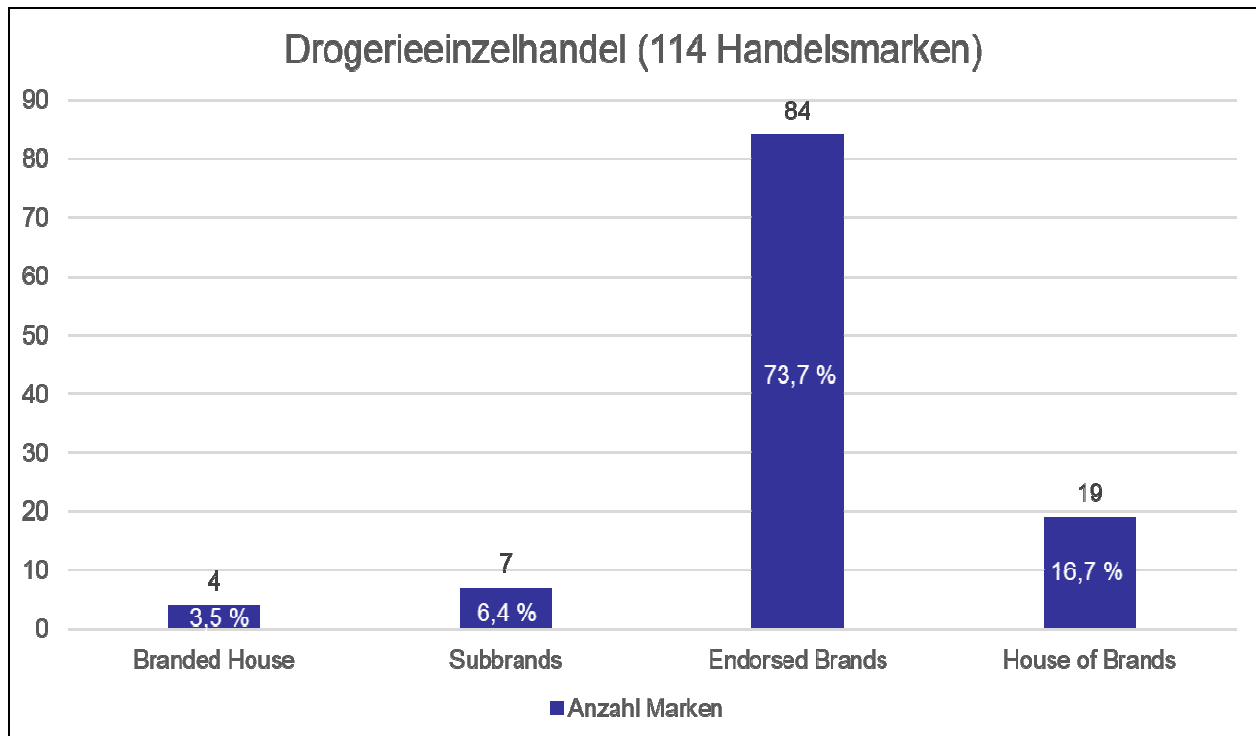


### 3.2 Markenarchitekturansätze im Drogeriewareneinzelhandel

Aufgrund der hohen Konzentration im Drogerieeinzelhandel wurden lediglich fünf Unternehmen anhand ihrer Markenarchitekturen analysiert. Auffallend ist, dass die drei Großen (DM, Rossmann, Müller) nahezu vollständig auf eine Endorsed Brands Strategie setzen. Budnikowsky (Budni) setzt schwerpunktmäßig auf eine Subbrandstrategie.

Im Drogerieeinzelhandel werden fast 74 % aller Handelsmarken mit einem Endorsement versehen (siehe Abbildung 15). Drogeriemärkte setzen entsprechend auf Strategien, die sowohl eigenständige Positionierungen für die Handelsmarken erlauben und gleichzeitig auch Transfereffekte der Betriebstypenmarken und der Handelsmarken in beide Richtungen theoretisch gewährleisten.

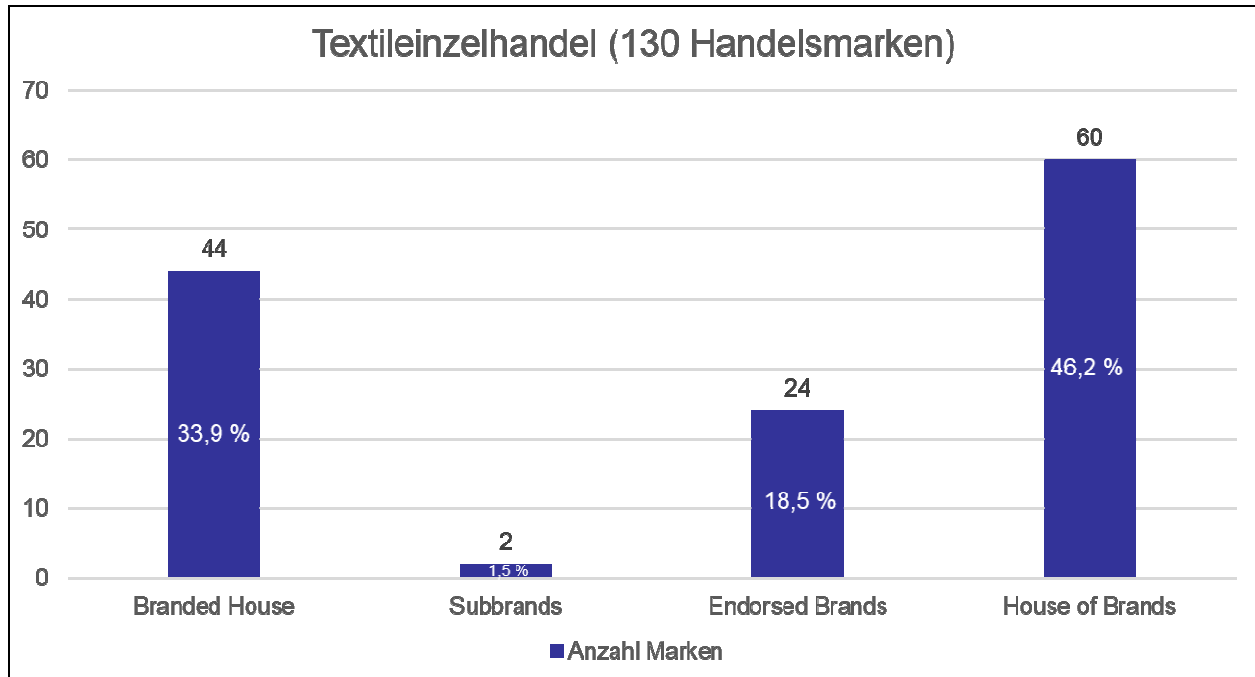
Abbildung 15: Markenarchitekturkategorien im Drogeriewareneinzelhandel



### 3.3 Markenarchitekturansätze im Textileinzelhandel

Im Textileinzelhandel wurden 15 marktführende Unternehmen analysiert. Es wurden klassische Modelabels wie H&M, C&A sowie Warenhäuser wie Kaufhof und deren Textilabteilungen in Bezug auf die Markenarchitekturansätze der Handelsmarken untersucht. Aus Abbildung 16 geht hervor, dass der Branded House Strategie 44 und der House of Brands Strategie 60 Handelsmarken zugeordnet werden können. Textilanbieter wie New Yorker, Takko und Primark (Niedrigpreissegment) positionieren ihre Marken überwiegend ohne Bezug zur Betriebstypenmarke. Bei Betriebstypenmarken wie H&M, Zara, Vero Moda, Esprit, Hallhuber und Tom Tailor ist eine klare Tendenz zur Branded House Strategie zu erkennen. Lediglich C&A verfolgt für jede Handelsmarke die Strategie der Endorsed Brands, um so einen eigenständigen Marktauftritt der Handelsmarken zu gewährleisten.

Abbildung 16: Markenarchitekturkategorien im Textileinzelhandel

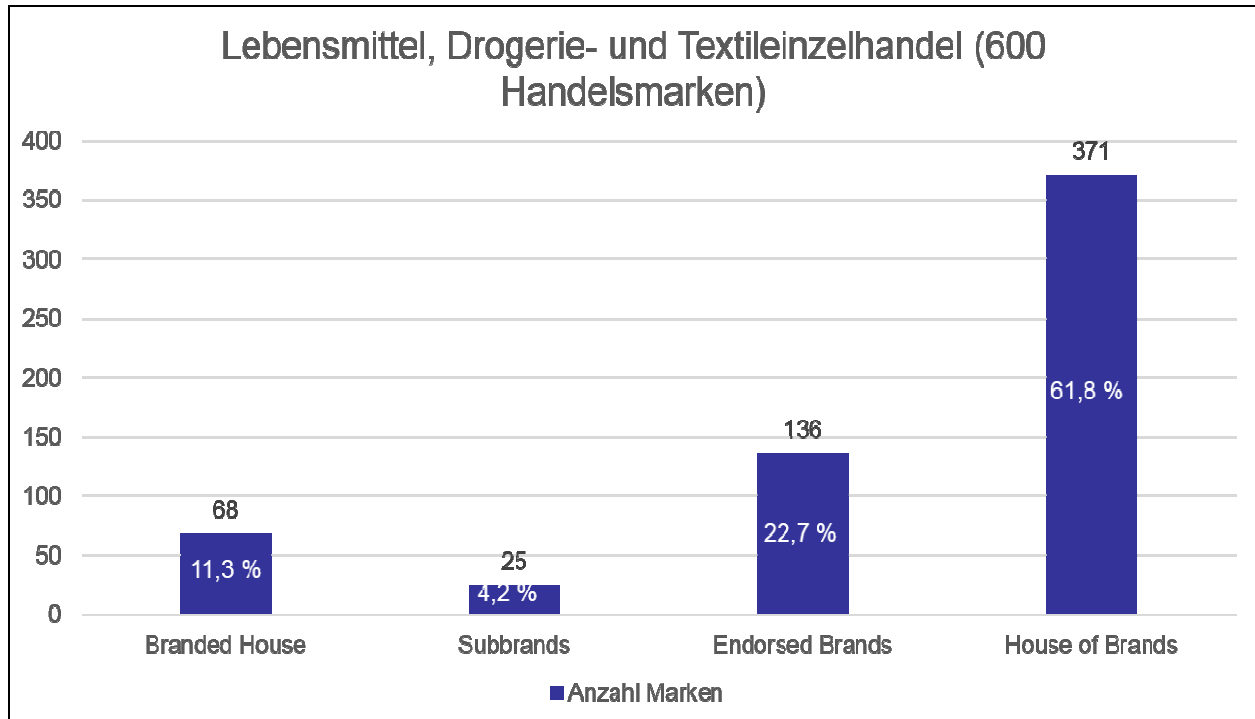


### 3.4 Gesamtbetrachtung der verwendeten Markenarchitekturansätze

Fasst man die 35 betrachteten Unternehmen zusammen, so wird ersichtlich, dass sämtliche Markenarchitekturstrategien vertreten sind. Es gibt kaum Unternehmen, die nur eine der Strategiekategorien verwenden. Dominant ist jedoch die House of Brands-Strategie mit einem Anteil von fast 62 %. An zweithäufigsten findet die Endorsed Brands Strategie Anwendung, die vor allem durch die Drogeriemärkte und C&A einen Anteil von etwa 23 % aufweist. Rang drei belegt die Branded House Strategie mit 11% der analysierten Handelsmarken (siehe Abbildung 17).

Dieses Gesamtergebnis verwundert nicht wirklich, da mit unterschiedlichen Zielsetzungen der Führung von Handelsmarken auch eine unterschiedliche Eignung der Markenarchitekturstrategie einhergeht. Die Hauptziele, die mit Handelsmarken verbunden werden, sind: Profilierung, Kundenbindung, Renditeverbesserung, Unterstützung Firmenimage, Verbesserung Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und die Schließung von Sortimentslücken (Ahler; Kenning; Schneider 2000, S. 67). Diese sicherlich für unterschiedliche Handelsmarken sich unterscheidenden Zielsetzungen können in der Regel nur durch die Anwendung verschiedener Markenarchitekturstrategien erreicht werden.

Abbildung 17: Gesamtbetrachtung der analysierten Markenarchitekturansätze



Nachfolgend soll der Zusammenhang zwischen den mit dem Führen von Handelsmarken verbundenen Zielen sowie den unterschiedlichen Strategievarianten nochmals verdeutlicht werden.

Geht es um das Ziel der Profilierung der Betriebstypenmarke durch die geführten Handelsmarken, so ist es – wie schon erwähnt – einleuchtend, dass man als Voraussetzung hierfür eine enge assoziative Anbindung zwischen Handelsmarke und Betriebstypenmarke benötigt, um die erwünschten Bekanntheits- und Imagetransfereffekte zu erzeugen. Hierfür sind tendenziell die Branded House und die Subbrand Strategie besser geeignet, da hier die geführten Handelsmarkensortimente direkt mit der Betriebstypenmarke markiert sind und somit auch eine direkte Profilierung der Betriebstypenmarke durch die Handelsmarken erfolgen kann. Bedingt geeignet ist hierfür auch das Modell der Endorsed Brands, bei dem die Betriebstypenmarke die Handelsmarke stützt und darüber eine Beziehung zwischen beiden Marken für den Verbraucher zumindest erkennbar ist. Sehr schwierig ist die Zielsetzung der Betriebstypenmarkenprofilierung mit dem Modell des House of Brands zu erreichen, da hier wiederum ein hoher kommunikativer Aufwand nötig ist, um den Zusammenhang zwischen Handelsmarke und Betriebstypenmarke mittels medialer Unterstützung aufzubauen.

Geht es um das Ziel der Stützung der Handelsmarke durch die Betriebstypenmarke, so ist der gleiche Eignungsverlauf wie bei der Zielsetzung der Profilierung der Betriebstypenmarke zu konstatieren (gute Eignung von Branded House und Subbrand Strategie, bedingte Eignung der Endorsed Brands Strategie, geringe Eignung der House of Brands Strategie). Positive Transfereffekte von der Betriebstypenmarke

zur Handelsmarke sind natürlich nur bei enger assoziativer Anbindung der beiden Marken möglich. Ist weitgehend unbekannt, dass eine Handelsmarke zu einer bestimmten Betriebstypenmarke gehört, so finden auch die erwünschten Transfereffekte nicht statt.

Auch bei der Zielsetzung der Differenzierung des Sortiments gegenüber den Wettbewerbern ist der gleiche Eignungsverlauf der Strategietypen wie bei den zuvor beschriebenen Zielsetzungen zu unterstellen. Dies mag auf den ersten Blick verwundern, liegt jedoch daran, dass man mit einer Vielzahl an unverbundenen Handelsmarken, die nicht wirklich Markenstatus erreichen und deren Anbindung an die Betriebstypenmarke den Kunden nicht geläufig ist, auch sein Sortiment nicht gegenüber dem Wettbewerb differenzieren kann. Gelingt diese Zuordnung nicht, so gleichen sich die Sortimente der Wettbewerber mit für den Verbraucher nicht relevanten, schwachen Handelsmarken einander an und werden austauschbar.

Ein anderer Zusammenhang zwischen der Eignung der Markenarchitekturstrategien ergibt sich hinsichtlich des Zieles Profilierung des Sortiments. Hier sind tendenziell die Strategietypen besser geeignet, die den Handelsmarken größere Freiheitsgrade lassen (Endorsed Brands und House of Brands). Der Grund hierfür liegt darin, dass sich die Profilierung eines Sortimentes in der Regel aus der Sortimentstiefe ergibt. Speziell eine hohe Sortimentstiefe, die aus dem Führen unterschiedlicher Marken und unterschiedlicher Preislagen an artverwandten Artikeln resultiert, ist mittels der Branded House bzw. Subbrand Strategie schwerer zu erreichen. So ist es beispielsweise extrem schwierig, mehrere Preislagen glaubhaft unter einer Handelsmarke zu führen. Dies zeigt sich auch am Beispiel Rewes. Hier wird die nötige Differenzierung der Preislagen durch die Marken REWE Beste Wahl, REWE Feine Welt und ja! erreicht.

In engem Zusammenhang mit dem Ziel der Profilierung des Handelssortiments steht das Ziel der Profilierung der Handelsmarke als „Markenartikel“ der Industrie. Ein gutes Beispiel für dieses Vorgehen ist die Genese der Handelsmarkenpolitik bei Deichmann (damaliger Claim: Haus der Markenschuhe). Zur Unterstützung dieses Strategieansatzes der Handelsmarkenpolitik ist ausschließlich die Markenarchitekturstrategie House of Brands geeignet, bei der man verschleiern kann, dass man eigentlich Handelsmarken und keine Markenartikel der Industrie anbietet.

Geht es bei der Handelsmarkenpolitik primär um das Ziel der „isolierten“ Profilierung der Handelsmarke, so sind entsprechend die Markenarchitekturstrategien zu bevorzugen, die der Handelsmarke für eine eigenständige Profilierung die größtmöglichen Freiheitsgrade einräumen – die Endorsed Brand- und die House of Brands-Strategie.

Für das Erreichen des mit dem Führen von Handelsmarken verbundenen Ziels der Verbesserung der Ertragslage sind dagegen die Strategietypen Branded House bzw. Subbrands die überlegene Wahl. Nur hier sind echte Synergien im Bereich der Kommunikation zu erreichen, da Handelsmarken und Betriebstypenmarke optimal an den gegenseitigen Kommunikationsaktivitäten partizipieren. Vordergründig erzielt man mit Handelsmarken zwar oftmals bessere Spannen, vergessen wird jedoch allzu häufig, dass mit dem erfolgreichen Aufbau von Handelsmarken auch eine kostenintensive Markenführung einhergeht, die die Spannen gefährdet. Abbildung 18 stellt die zuvor dargestellten Zusammenhänge nochmals im Überblick dar.

Abbildung 18: Zielsetzung der Handelsmarkenpolitik und Eignung der Markenarchitekturstrategien zur Zielerreichung

		<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Synergie</span> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Profiling</span> </div>			
Zielsetzungen		Branded House	Subbrands	Endorsed Brands	House of Brands
Voraussetzung: Exklusivvertrieb	Profilierung Betriebstypenmarke	+	+	○	-
	Stützung der Handelsmarke durch Betriebstypenmarke	+	+	○	-
	Differenzierung des Sortiments gegenüber Wettbewerb	+	+	○	-
	Profilierung des Sortiments	○	○	+	+
	Profilierung der Handelsmarke als Markenartikel	-	-	-	+
	Profilierung der Handelsmarke	○	○	+	+
	Verbesserung der Ertragslage	+	+	○	○

Betrachtet man die Ergebnisse der vorliegenden Analyse, ist jedoch anzuzweifeln, dass hinter der Entscheidung zur Anbindung der Handelsmarken an die Betriebstypenmarke immer zielorientierte und somit strategische Überlegungen im Vordergrund stehen. Viel zu häufig zeigt sich das Muster, dass bestimmte Markenarchitekturkategorien offensichtlich primär aus der Nachahmung des direkten Wettbewerbs präferiert werden. Eindrucksvolle Beispiele hierfür finden sich bei den Drogeriemärkten mit der Bevorzugung der Endorsed Brands Strategie, bei den Lebensmitteldiscountern mit der dominanten Verwendung der House of Brands Strategie sowie in der Tendenz zu der Strategie des Branded House bei den Lebensmittel-Vollsortimentern.

#### 4. **Fazit**

Um das Ziel einer positiven Profilierung einer Betriebstypenmarke mit Hilfe von Eigenmarken des Handels zu erreichen, bedarf es der richtigen Strategie der Anbindung der Handelsmarke an die Betriebstypenmarke. Der vorliegende Beitrag hat aufgezeigt, dass in erster Linie die Branded House sowie die Subbrands Strategien in der Lage sind, die Voraussetzungen für eine Profilierung der Betriebstypenmarke über entsprechende Transfervoraussetzungen zu schaffen. Außerdem weisen diese Alternativen den großen Vorteil auf, kommunikative Synergien zwischen Betriebstypenmarke und Handelsmarke zu schaffen, was der Zielsetzung der Handelsunternehmen nach Verbesserung der Ertragslage entgegenkommt. Mit Einschränkung ist auch die Endorsed Brand Strategie in der Lage, für positive Transfereffekte von der Handelsmarke auf die Betriebstypenmarke zu sorgen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das En-



dorsement in der Form des sogenannten Strong Endorsements wie z.B. bei Balea von dem vom Verbraucher auch wahrgenommen wird.

Die im deutschen Einzelhandel am häufigsten anzutreffende Strategie des House of Brands erzeugt die zur Betriebstypenmarkenprofilierung notwendigen Transferbedingungen nur ungenügend, da selbst bei eingeführten und relativ starken Handelsmarken häufig keine korrekte Zuordnung durch die Konsumenten zu der Betriebstypenmarke erfolgt. Darüber hinaus hat die explorative Studie zur Markenstärke sowie zum inneren Markenbild von Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel deutlich gezeigt, dass die Markenstärke der Handelsmarken unter der House of Brands Strategie sehr zu wünschen übriglässt. Es gelingt nicht einmal, ein klares und eindeutiges Markenbild zu erzeugen, das für eine klare Profilierung der Handelsmarke sprechen würde. Ein entsprechender Markenaufbau wäre bei der Vielzahl der häufig von einzelnen Betriebstypenmarken geführten Handelsmarken auch mit einem nicht vertretbaren kommunikativen Aufwand verbunden, der dem Ziel der Verbesserung der Ertragslage durch das Anbieten von Handelsmarken nicht entspräche.

Das häufig zu beobachtende Verhalten der Imitation der Strategien des direkten Wettbewerbes wird der Vielschichtigkeit der Thematik mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Positionierungsvoraussetzungen mit Sicherheit nicht gerecht.

## ***Literaturverzeichnis***

**Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. (2001):** Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, Prentice Hall.

**Ahlert, D.; Kenning, P.; Schneider, D. (2000):** Markenmanagement im Handel: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden

**Berekoven, L. (1983):** Ohne Markenpolitik kein Handelsmarketing. In: Markenartikel, 45. Jg., Heft 10, S. 462-463

**Berekoven, L. (1995):** Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, 2. Auflage, München

**Berentzen, J.B. (2010):** Handelsmarkenmanagement – Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken, Wiesbaden

**Bräutigam, S. (2004):** Management von Markenarchitekturen, Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen

**Burkhardt, A. (1997):** Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg

**Esch, F.R. (2012):** Strategie und Technik der Markenführung, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

**Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H. (2011):** Marketing – Eine managementorientierte Einführung, 3. Auflage, München

**Häusel, H. G. (2005):** Brain Script

**KPMG (2006):** Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, <http://docplayer.org/6956523-Status-quo-und-perspektiven-im-deutschen-lebensmitteleinzelhandel-2004-eine-marktanalyse-von-kpmg-und-ehi.html>

**Scherer, S. (2017):** Markenstärke und Markenklarheit von Handelsmarken in der Lebensmittelbranche, Bachelor Thesis, Offenburg

**Smakovic, A. (2017):** Markenarchitekturansätze im Einzelhandel - Vergleich des Verhältnisses von Betriebstypenmarken und Handelsmarken in ausgewählten Branchen, Bachelor Thesis, Offenburg

**Strebinger, A. (2008):** Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, Wiesbaden

**Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T. (2012):** Handelsmanagement, 3. Auflage, München

© Achim Burkhardt 2018